

Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional

Cleusa Maria Andrade Scroferneker/ FAMECOS/PUCRS

Resumo:

O presente texto tem como objetivo discutir alguns pressupostos teóricos da comunicação organizacional, tomando como referência os modelos e/ ou teorias propostos pelos autores Daniels, Spiker e Papa (1997) , Goodall e Eisnberg (1997) e Lite (1997). Igualmente são apresentadas as perspectivas desenvolvidas pelos Restreppo (1995), Hall (1994), Goldhaber (1991) e Kunsch (1995, 1997, 1998, 1999) Tal discussão busca evidenciar a necessidade de ampliação dos estudos teóricos sobre a comunicação organizacional .

Palavras-chave: comunicação organizacional, comunicação, organização.

As diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas mais recentemente têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional vem assumindo em face do novo cenário globalizado. O elo comum entre os autores é a preocupação em definir e caracterizar comunicação organizacional e seu campo de abrangência, evidenciando a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações.

A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Para Riel (1995) comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa , enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.

Kreeps (1990)¹ por sua vez, entende a comunicação organizacional como um processo através do qual os membros da organização obtém as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Na perspectiva de Kreeps, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação (*data-gathering*) para os membros da organização. A informação se constitui na variável intermediária que une a comunicação à organização.

Considerando que a comunicação organizacional diz respeito aos processos de comunicação que caracterizam as organizações humanas, Daniels, Spiker e Papa (1997)² a identificaram a partir de três modelos ou perspectivas de comunicação organizacional: tradicional, interpretativo e crítico.

O **modelo tradicional** é assim chamado por ser o mais antigo dos três. A comunicação organizacional nessa perspectiva é tida como uma atividade cujo comportamento pode ser medido, padronizado e classificado. Há uma relação entre processo comunicacional e eficiência organizacional. Nessa abordagem podem ser identificados dois momentos: primeiro, ao considerar a organização como máquina (visão mecanicista) a comunicação organizacional é tida como uma engrenagem, um processo mecânico (*machinelike*); segundo, sob uma perspectiva mais recente, a organização tida como sistema, a comunicação organizacional é um processo orgânico e dinâmico.

O segundo modelo é o **interpretativo**, que entende as organizações como culturas. Nessa perspectiva, a organização é um fenômeno subjetivo, isto é, a ação social somente é possível quando as pessoas podem compartilhar significados subjetivos. A cultura organizacional é considerada uma rede de significados. As pesquisas interpretativistas buscam revelar as realidades socialmente construídas nas organizações. Estudam a comunicação como processo por meio do qual essa construção social ocorre, ou seja, os símbolos e os significados que envolvem as várias formas de comportamento organizacional. A *organização* é vista também como um espaço de negociação (*negociate order*), isto é, produto de transações e discursos coletivos.

¹Kreeps, Gary L. Organization communication. 2.ed. New York, USA: Longman, 1990

²Daniels, Tom D.; Spiker, Barry K.; Papa, Michael J. Perspectives on organizational communication. Dubuque, USA: Brown&Benchmark Publishers, 1997.

Portanto, a perspectiva interpretativa concentra-se no processo simbólico através do qual a realidade organizacional é socialmente construída. E essa realidade organizacional é socialmente construída através da comunicação (Putnam, 1992), isto é, a realidade é criada e mantida através da interação entre os indivíduos.

Enquanto na perspectiva tradicional há o entendimento que o mundo da ação social, da interação, se constitui em comportamentos observáveis e tangíveis, a perspectiva interpretativa tenta revelar que a cultura é o que está por de trás desses comportamentos manifestos.

Já a perspectiva **crítica** aborda a organização como instrumento de opressão. Volta sua atenção para as classes organizacionais oprimidas: trabalhadores, mulheres, minorias e outros grupos identificados como classes oprimidas. Mesmo admitindo o risco de simplificação, é possível afirmar que os pesquisadores dessa perspectiva estão preocupados simultaneamente com a estrutura social e o processo simbólico. A opressão organizacional não reside apenas na estrutura social ou no processo simbólico. A opressão está na relação entre a estrutura social e o processo simbólico. A comunicação nessa perspectiva é tida como instrumento de dominação. Trata-se da distorção sistemática da comunicação, a qual se constitui uma ação deliberada e contínua do processo simbólico visando cooptar os interesses dos empregados. A quem interessa por exemplo, as histórias dos ‘heróis’ fundadores na organização ? Na abordagem crítica, a resposta seria aos dirigentes da organização que se utilizam dessas ‘histórias’ para envolver os demais membros da organização.³

Goodall Jr e Eisenberg (1997)⁴ por sua vez, apresentam quatro teorias de comunicação organizacional: a) comunicação organizacional como transferência de informação, b) como processo transacional, c) como estratégia de controle, e como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição (*constraint*).

Para caracterizar a comunicação como transferência de informação é utilizada a metáfora do ‘encanamento’ através do qual a informação é transferida, ‘escoa’, no sentido de ser repassada de uma pessoa (emissor) a outra (receptor). É a comunicação assimétrica

³Na obra organizada por Chanlat: *o indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, vol. 1, 2 e 3 as perspectivas interpretativa e crítica são desenvolvidas .

em sentido lato. Geralmente é utilizada para transmitir metas e objetivos da cúpula para os demais membros da organização. É um modelo linear, simplificado e incompleto, pois entende que cabe ao emissor definir o significado das mensagens repassando-o aos demais.

Ao contrário do modelo anterior, onde um emissor transmite uma mensagem a um receptor, que atua como ente passivo, o modelo transacional enfatiza o *feedback*, isto é, como a mensagem é recebida e entendida, particularmente através da manifestação não verbal, a qual pode substituir o *feedback* verbal. Ou seja, interessa o comportamento manifestado, não apenas expresso verbalmente.

O processo do **modelo transacional** difere fundamentalmente do modelo de transferência de informação ao considerar o significado da mensagem, como é recebida e entendida, isto é, como o receptor irá desconstruir/construir o significado da mensagem recebida.

No modelo de **controle estratégico** a comunicação é uma ferramenta de controle do ambiente organizacional. O modelo de controle estratégico atribui aos comunicadores objetivos múltiplos em face de situações, isto é, um comunicador competente é aquele que seleciona adequadamente as estratégias para a realização de múltiplos objetivos na organização. Essa abordagem admite o que os autores identificaram como *strategic ambiguity* – estratégia de ambigüidade – que descreve o modo como as pessoas podem comunicar de maneira dúbia mas mesmo assim com talento os seus objetivos. Diferentemente dos outros modelos, o controle estratégico ignora a idéia dos significados compartilhados como a base ou motivação para a comunicação, admitindo-o como um conceito empírico não verificável, pois o principal objetivo da comunicação seria organizar a ação. Esse modelo sugere que o mundo organizacional é composto por comunicadores independentes, cada um trabalhando para controlar o seu próprio ambiente, e que os significados existem apenas na mente das pessoas. Portanto, sob essa perspectiva a posição e o poder individuais adquirem significado através da comunicação.

O quarto modelo apresenta a comunicação do ponto de vista do equilíbrio entre a criatividade e sujeição. Esta abordagem aproxima-se das teorias sociológicas no que se

⁴Eisenberg, Eric M. e Goodall, Jr. H.L. Organizational communication: balancing, creativity and constraint. Second Edition. New York, USA: St. Martin's Press, 1997.

refere à relação indivíduo vs. sociedade. Essas relações apresentam tensões entre a macro e a micro perspectiva. A macro perspectiva concebe as ações individuais como condicionadas pelas imposições (regras, normas...) da sociedade e instituições sociais. E a micro perspectiva o vê como criação da sociedade e do seu sistema social. A dicotomia se estabelece no momento em que é necessário a manutenção do que está instituído (e socialmente aceito, como as leis, as regras, as normas...) e a necessidade de promover mudanças (entendida nessa perspectiva como criatividade). A comunicação figura como mediadora dessas tensões; é a manifestação material: da sujeição institucional, do potencial criativo e do contexto de interpretação. Dito de forma mais simplificada, a comunicação atua como o fiel da balança entre a criatividade – o que poderá ser feito e a sujeição – o que deve ser feito.

Goodall Jr e Eisenberg sugerem ainda um quinto modelo: as organizações vistas como espaço de diálogo. Entendem diálogo como a ‘comunicação equilibrada’, ou seja, a comunicação em que cada indivíduo tem a oportunidade de falar e ser ouvido.

Lite (1997)⁵ realiza em sua obra ‘*Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*’ uma breve revisão da evolução conceitual da comunicação organizacional sua origem, dificuldades e limitações para a sua implantação em uma organização, trabalhando com autores como W. Chester Redding, considerado como um dos principais analistas da comunicação organizacional.

Destaca algumas teorias que tem marcado os estudos da comunicação organizacional, tomando como referência dois grandes períodos: de 1900-1970 e de 1970 até o presente momento. No período que se estende de 1900 a 1970 os diferentes conceitos e teorias desenvolvidos apoiaram-se fundamentalmente na Doutrina Retórica Tradicional, na Teoria das Relações Humanas e na Teoria da Gestão Organizacional. A partir de 1970 as abordagens teóricas centraram-se na Teoria Moderna ou Empírica, na Teoria Naturalista e na Teoria Crítica.

A **teoria moderna ou empírica** tem os seus objetivos voltados para a medição e controle. A ênfase está no empirismo quantitativo. A organização é tida como uma

⁵Lite, Marisa del Pozo. *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua Editorial, 1997.

realidade objetiva, que pode ser 'medida'. A preocupação está na eficácia da comunicação nas organizações sob a ótica da direção (Redding). A organização é tida como uma máquina, seus objetivos e fins estão voltados para o cumprimento das metas propostas. E a comunicação é uma ferramenta que viabiliza o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais. A comunicação portanto nessa perspectiva se caracteriza como um modelo linear e mecânico, como uma engrenagem de uma máquina.

Na **teoria naturalista** são encontrados estudos de casos desenvolvidos por Redding (Universidade de Purdue), as teorias 'retóricas' da comunicação organizacional (Bormann, 1983; Tompkins e Cheney, 1985) e a teoria cultural de Pacanowsky e O'Donnell-Turjillo (1982,1983).

Essa teoria busca revelar a organização a partir de uma 'verdade' que está fora dela, na medida que a realidade organizacional é fruto da construção social, isto é, vai sendo construída historicamente. A organização assemelha-se a um organismo, é orgânica, vista como ideográfica, representada através de imagens e percebida como um ente permeável em relação ao ser entorno. É portanto, também uma entidade cultural específica, concebida como uma comunidade única de linguagem e de outras formas de ação simbólica. A comunicação é parte integrante da organização, no sentido de que a comunicação faz a organização, isto é, é a condição necessária da organização.

A **teoria crítica** é mais recente. Alguns de seus pressupostos teóricos podem ser encontrados no materialismo dialético. A organização é vista sempre como uma arena de conflitos: um campo de batalha – o *locus* do conflito de classes. E a realidade organizacional é o reflexo desses 'embates', sendo considerada como um 'instrumento de dominação e opressão'. A comunicação assim, assume um papel de mecanismo de mascaramento das realidades materiais da organização. Enfatiza os aspectos ideológicos da comunicação, admitindo-a como causa de uma falsa consciência entre dirigentes e trabalhadores.

Para Restrepo J. (1995)⁶ a comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira

⁶Restrepo. J. Mariluz. Comunicación para la dinámica organizaconal. Colombia: Signo y Pensamiento, N.26 (XIV), Universidade Javeriana: Facultad de Comunicación Y Lenguage, 1995, pp.91-96

permanente a construção de sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente (a construção de sua imagem). Entende a organização como unidades coletivas de ação constituídas para atingir fins específicos, dirigidas por um poder que estabelece uma forma de autoridade que determina o *status* e o papel de seus membros. A organização pode ser percebida então como uma expressão particular e concreta do sistema de ação histórica e de relações de classe e como uma atividade regulada por decisões que emanam de um sistema político. Chama a atenção para o fato de que a organização é um núcleo de decisões cujas formas de socialização – fruto da interação humana – são determinantes para sua configuração e nessa configuração a cultura vai sendo construída.

A comunicação então pode ser entendida como um composto que dá forma à organização, que a informa fazendo-a ser o que é. Considerando essa perspectiva Restreppo J. estabelece quatro dimensões do processo de comunicação organizacional:

- como informação (o que dá forma), enquanto configurador das operações próprias de cada organização. São as transações estáveis que necessitam ocorrer para que o negócio se viabilize, o sistema normativo (missão, valores, princípios, políticas...) que sustenta a prática organização, as formas de controle;...

- como divulgação, no sentido de ‘dar a conhecer’, tornar público;

- como gerador de relações voltadas para a formação, a socialização e ou o reforço de processos culturais. Atividades recreativas, rituais e celebrações são alguns dos processos de comunicação utilizados nessa dimensão;

- como participação, como ação de comunicação do ‘outro’. Nesse ponto se completa o ciclo da comunicação, onde explicitamente se dá a palavra ao outro, escutando-o e reconhecendo-o. São os trabalhos em equipe, os programas de sugestões, enfim todas as práticas organizacionais que oportunizem a efetiva participação, estabelecendo vínculos de pertinência e compromisso com a organização.

A abordagem desenvolvida por Restreppo J. recoloca uma questão fundamental do ponto de vista da relação comunicação e organização, ou seja, a maneira de ser de uma

organização pode ser interpretada pelas formas de comunicação que ali são desenvolvidas, implicando reconhecer que as diversas organizações como construtoras de sentidos.

Hall⁷ examina a comunicação nas organizações considerando os fatores que afetam o envio, o recebimento, a percepção e as interpretações dessas comunicações. A comunicação é um processo relacional – emissor/receptor– isto é, as relações sociais que se processam entre ambos, os envolvem, como seus efeitos recíprocos à medida que se comunicam.

Afirma que os analistas organizacionais atribuem graus variáveis para a importância da comunicação .Em uma teoria exaustiva da organização, a comunicação tem um papel preponderante; já numa visão mais razoável, o papel da comunicação é relativo, ou seja, *“sua importância varia conforme o lugar para onde se olhe numa organização e conforme o tipo de organização que esteja sendo estudada.”* (p. 132)

Outro ponto que merece ser destacado refere-se ao **processo perceptivo** que é o ponto-chave para a compreensão das comunicações, estando sujeito a muitos fatores, os quais *“podem levar a diferenças significativas no modo como duas pessoas quaisquer percebem uma mesma pessoa ou uma imagem.”* Assim, as necessidades, os valores e interesses individuais devem ser considerados no processo perceptivo, e entendidas como condições básicas no processo de comunicação. Portanto, a impressão que o receptor da comunicação tem do comunicador, o papel que o indivíduo desempenha na organização, o fenômeno da “ estereotipização”, as diferenças de “status” são algumas *situações* (fatores) que favorecem ou dificultam a comunicação.

O autor alerta para uma série de fatores que dificultam as comunicações nas organizações, destacando que “o processo de comunicação deve ser encarado como um processo dinâmico, em que novos atores, novos meios e novas definições entram constantemente em cena.” (p.147)

Goldhaber (1991) partindo da concepção que a organização é um sistema vivo e aberto conectado por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis, define a comunicação organizacional como sendo o fluxo de

⁷Hall, Richard. Organizações: estruturas e processos. 3.ed. Rio de Janeiro: Prince Hall do Brasil, 1984.

mensagens processadas em uma rede de relações interdependentes. Essa definição apresenta quatro conceitos chaves a serem consideradas no âmbito da comunicação organizacional: mensagens, rede, relações e interdependência. As *mensagens* tratam com a ‘informação significativa’ sobre pessoas, ações e objetos gerados durante as interações humanas. Dizem respeito à informação que é percebida e para qual os receptores atribuem um significado. As mensagens, as informações significativas fluem através de redes de comunicações, as quais por sua vez, estão conectadas às pessoas, estabelecendo entre elas diferentes graus (intensidade) de relações. São inúmeras as possibilidades mencionadas por Goldhaber para o estudo dessas relações: através da conduta das pessoas envolvidas nessas relações, dos seus efeitos em relações específicas, bem como através das habilidades, atitudes e moral dos empregados quando afetados ou quando afetam as relações dentro da organização. Assume relevância nessa concepção o aspecto de interdependência, isto é, ao considerar a organização como um sistema aberto admite a coexistência de subsistemas os quais estabelecem entre si níveis de interdependência, o que significa dizer que esses subsistemas afetam e são afetados mutuamente, afetando portanto o sistema como um todo.

Kunsch (1995, 1997, 1998, 1999) é uma referência brasileira dos estudos de comunicação organizacional. Sua obra tem sido marcada por uma preocupação constante em estabelecer a abrangência do seu campo de atuação bem como atribuir-lhe a posição estratégica no espaço organizacional. “A comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das Relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral” afirma Kunsch.⁸

A comunicação organizacional é entendida a partir da perspectiva da comunicação integrada. A comunicação integrada abrange a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa, constituindo o composto da comunicação organizacional.

A comunicação institucional permite à organização “ter um conceito e um posicionamento favorável perante à opinião pública” (Kunsch, 1995, p.92), isto é, a construção de sua credibilidade enquanto que a comunicação mercadológica volta-se para

⁸Palestra proferida no IV Fórum Ibero-Americano de Relações Públicas. Porto Alegre, RS, outubro de 1999.

aa divulgação dos produtos e serviços, compreendendo toda a manifestação gerada em torno dos objetivos de venda de uma organização. Ambas, ressaltando as suas diferenças e especificidades implementam ações destinadas aos públicos externos da organização ao contrário da comunicação administrativa e interna que necessitam priorizar os seus públicos internos. A comunicação administrativa envolve procedimentos comunicacionais que ocorrem na organização. A comunicação interna se desenvolve paralelamente à comunicação administrativa, e “ visa proporcionar meios para promover maior integração dentro da organização mediante diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis.”⁹ Para Kunsch (1999, p.77) “ a comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica.”

. Os modelos e/ou teorias materializam a preocupação dos autores em dimensionar a comunicação organizacional, buscando evidenciar as suas inúmeras possibilidades de interpretação, o que implica necessariamente no entendimento do seu papel na e para organização.

De uma maneira geral, as organizações tem pautado as suas ações comunicacionais utilizando-se do modelo tradicional de características informacionais, de transferência de informação Tal opção de certa forma evidencia o desconhecimento do poder da comunicação como ferramenta estratégica. Cabe portanto, ampliar as discussões sobre o tema, contribuindo para (re) posicionar a comunicação organizacional no espaço das organizações.

Referências Bibliográficas:

DANIELS, Tom D.; SPIKER, Barry; PAPA, Michael. **Perspectives on organizational communication**. Fourth edition Dubuque, USA: Brown & Benchmark Publishers, 1997.

⁹ Palestra proferida no IV Fórum Ibero-Americano de Relações Públicas. Porto Alegre, RS, outubro de 1999.

- EISENBERG, Eric M. e GOODALL, Jr. H.L. **Organizational communication: balancing, creativity and constraint.** Second edition, New York, USA: St Martin's Press, 1997.
- GOLHABER, Gerald M. **Comunicación Organizacional.** México: Editorial Diana, 1991.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos.** (Trad. Wilma Ribeiro) 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- KREEPS, Gary L. **Organizational communication: theory and practice.** Second edition. Nova York: Longman, 1989.
- KUNSCH, Margarida M.K. Comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. In: **Comunicação para o mercado, instituições, mercado, publicidade.** 1 ed., São Paulo: EDICON, 1995.
- _____. **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997 (Biblioteca Pioneira de administração e negócios).
- _____. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na Comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997.
- _____. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. In: **Comunicação e sociedade.** São Bernardo do Campo :Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), n° 32, 2° semestre de 1999, pp.71-88.
- LITE, Marisa del Pozo. **Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica.** Madrid: Fragua Editorial, 1997.
- RESTREPO, J. Mariluz. **Comunicación para la dinámica organizacional.** Colombia: Signo y Pensamiento, n.26 (XIV) Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Language, 1995, pp. 91-96.
- RIEL, Cees. B. M. **Principles of corporate communication.** Hemel Hempstead, Prentice-Hall, 1995.